

# Tendances & Enjeux

---

## L'art de la gestion du rendement, selon le style communautaire

*En avril 2010, un sondage a été mené auprès des utilisateurs du site Web du Conseil RH afin de savoir quels étaient les enjeux RH cruciaux qu'ils aimeraient nous voir explorer. Selon les résultats de ce sondage, les tendances en matière de gestion du rendement constituent un thème prioritaire. Nous avons échangé avec les leaders du secteur et dressé le profil d'organisations clés au Canada; voici ce que nos pairs avaient à nous dire.*

Qu'est-ce que la gestion du rendement?

Pourquoi est-ce important?

En bref, la gestion du rendement est un processus qui permet aux gestionnaires et aux employés de travailler ensemble en vue de planifier, contrôler et réviser les objectifs de travail d'un employé ainsi que sa contribution générale à l'organisation.<sup>1</sup> La gestion du rendement est un processus important qui permet non seulement d'évaluer le rendement, mais aussi de motiver les employés et de les inciter à s'engager en leur offrant la possibilité d'obtenir une rétroaction et d'établir des objectifs. Lorsqu'il est fait correctement, ce processus aide à harmoniser le comportement individuel avec les objectifs organisationnels, tout en améliorant l'environnement de travail et en satisfaisant le désir des employés de recevoir une rétroaction.

### Défis du secteur communautaire

La gestion du rendement n'est pas un enjeu propre aux organisations communautaires, mais celles-ci doivent relever certains défis qui font en sorte qu'il est difficile de définir et de mettre en œuvre un modèle adéquat de gestion du rendement. Au cours des échanges avec les experts du secteur, on a cerné des défis récurrents : la culture des organisations communautaires, le rôle d'un C.A. bénévole, les ressources limitées et le manque de temps, et les problèmes que présentent les modèles traditionnels de gestion du rendement.

### Culture

La culture des organisations communautaires canadiennes est souvent présentée comme une culture qui défend les valeurs égalitaires et fait la promotion du modèle de structure organisationnelle horizontale. Beaucoup de gens croient que le processus traditionnel de gestion du rendement est un processus « de commande et de contrôle », aussi ils craignent que la mise en œuvre d'un tel processus crée une situation opposée à leurs valeurs, où seraient imposés des principes hiérarchiques ou bureaucratiques. Cette perception peut dissuader les gestionnaires communautaires de mettre en œuvre des processus efficaces de gestion du rendement. En plus de l'apparente contradiction entre les valeurs du secteur communautaire et le processus traditionnel de gestion du rendement, on trouve aussi ce sentiment : « nous sommes tous de bonnes personnes, au service d'une cause ». C'est pourquoi il peut être difficile pour les conseils d'administration ou les gestionnaires d'adresser à leurs employés des paroles critiques au sujet de leur rendement.

### Conseil d'administration

La nature d'un C.A. bénévole peut aussi représenter un défi pour le processus de gestion du rendement. Les C.A. doivent savoir qu'il leur revient d'évaluer le DG ou PDG d'une organisation, et qu'il peut être préjudiciable de ne pas mettre en œuvre des processus de gestion du rendement. Le C.A. n'a peut-être pas l'expérience ou les compétences nécessaires pour assurer la gestion du rendement – ce qui n'est pas un bon exemple de pratique exemplaire au sein de l'organisation. Une piètre gestion du rendement peut entraîner des effets en cascade, du PDG ou

---

1. infoRH, « Gestion du rendement », « Rétention de personnel ».

du DG aux gestionnaires, et jusqu'au personnel de première ligne.

### Ressources

Un autre défi : le manque général de ressources, de compétences ou de temps, qui empêche les gestionnaires de mettre en œuvre un processus efficace de gestion du rendement. Dans les petites organisations surtout, la gestion du rendement est souvent négligée au profit des opérations de première ligne. Le fait de subir des contraintes de temps et de ressources, ou de ne pas avoir une formation adéquate, peut poser des défis.

### Méthodes traditionnelles

Les méthodes traditionnelles de gestion du rendement évaluent généralement le rendement selon des indicateurs de succès aisément mesurables (p. ex., le montant des recettes recueillies ou le nombre de ventes réalisées). Étant donné que les objectifs ou les mandats des organisations communautaires impliquent souvent qu'on doit mesurer le rendement en fonction de la qualité des relations et interactions entre les individus, on juge fréquemment que les types traditionnels d'évaluation ne répondent pas aux besoins des organisations communautaires.

### Situation dans le secteur

Les leaders du secteur affirment qu'il n'y a pas de normes au sein du secteur concernant la gestion du rendement du personnel, et qu'on rencontre un large éventail de pratiques. Selon M. Don McCreesh, consultant RH et président d'Imagine Canada, « certaines organisations possèdent des pratiques et des modèles très novateurs, supérieurs à ce qu'on retrouve dans bon nombre d'organisations du secteur des entreprises, tandis que d'autres organisations communautaires possèdent des pratiques douteuses de gestion du rendement ou n'en ont pas du tout ».

D'autres leaders expliquent que le secteur communautaire se montre extrêmement traditionnel pour ce qui est de la gestion du rendement, se

satisfaisant des méthodes traditionnelles en place ou s'efforçant d'adopter un modèle traditionnel (p. ex., une évaluation annuelle). Mais il arrive souvent qu'il n'est pas très utile de maintenir les méthodes traditionnelles formelles et de ne pas les réviser, ou que ces méthodes ne répondent pas aux besoins organisationnels; cela peut engendrer un climat où la réunion annuelle d'évaluation s'avère un exercice fastidieux, alors que les superviseurs se sentent inadéquats et que les employés n'en retirent aucun profit.

### Les tendances

#### **Des responsabilités accrues nécessitent une plus grande attention à la gestion du rendement**

Dans le secteur communautaire, le discours que ne cessent de tenir les leaders, les C.A. et les PDG prône le besoin de responsabilité et de transparence pour le secteur. Les exigences se font plus grandes pour ce qui est du financement octroyé par les bailleurs de fonds, et un plus grand nombre d'organisations répondent à un besoin de la société. En conséquence, les organisations commencent à devoir prouver — et pas seulement par des anecdotes — que leur travail est efficace. La surveillance accrue et les attentes plus élevées changent la façon dont les organisations s'auto-évaluent. M. Scott Haldane, PDG de YMCA Canada, affirme : « Cette plus grande exigence en matière de responsabilité (qui implique non seulement des mesures du succès opérationnel, mais aussi une liste de résultats et d'impacts mesurables) se répercute du plan stratégique organisationnel au plan opérationnel, et jusqu'à la gestion du rendement individuel. »

En raison de ce changement, un plus grand nombre de C.A., de PDG et d'employés prêtent attention à la gestion du rendement au sein de leur organisation. La question n'est pas de savoir si la gestion du rendement est importante, mais plutôt de déterminer la façon de procéder ainsi que les meilleurs moyens à prendre pour la mettre en œuvre au sein de l'organisation.

## **Lier la gestion du rendement aux objectifs stratégiques**

Un plus grand nombre d'organisations lient le système de gestion du rendement aux objectifs stratégiques organisationnels, et cela, parce qu'une approche intégrée se traduit habituellement par un gain de temps pour les opérations de première ligne – sans compter qu'on peut ainsi harmoniser les valeurs organisationnelles avec l'éthique du travail et le rendement du personnel.

Par ailleurs, des organisations du secteur commencent à mettre l'accent sur les objectifs de carrière d'un employé au cours des discussions concernant son rendement. Cela devrait stimuler le développement de carrière et inciter les gens à être mobiles et à progresser au sein du secteur, tout en favorisant la création d'un plus important bassin de leaders et de talents pour le secteur.

## **Les organisations commencent à mettre l'accent sur l'aspect motivationnel de la gestion du rendement**

On commence à passer de l'évaluation des individus à l'évaluation des programmes et des fonctions de l'organisation. Cette emphase sur les résultats implique qu'il faut développer des mesures et des indicateurs de rendement. On s'écarte du modèle désuet où l'employé était évalué après un échange en tête à tête avec son gestionnaire. M. Vic Murray, professeur à l'École d'administration publique de l'Université de Victoria, soutient : « Au niveau de la gestion du rendement individuel, ce changement au chapitre de l'évaluation signifie qu'on "juge" moins et qu'on "motive" davantage, afin d'harmoniser les objectifs de carrière des employés avec les objectifs stratégiques organisationnels. »

## **Le nouveau profil démographique des employés entraîne des changements dans la gestion du rendement**

Ceux qui se joignent à la main-d'œuvre après avoir terminé leurs études possèdent une éthique de travail différente de celle de beaucoup de gens qui travaillent dans le secteur ou qui sont sur le point de prendre leur retraite. Ces différences commencent à être prises en compte dans les attentes relatives au rendement et donc dans les systèmes de gestion du

rendement, et on doit repenser les attentes et les systèmes pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Les changements relatifs à la façon dont les employés gèrent leur temps, à leurs attentes concernant les descriptions d'emploi ainsi qu'aux différences sur le plan des valeurs, peuvent tous engendrer une méconnaissance de leur rendement. Le fait de définir clairement des attentes, tant du point de vue de l'employé que de l'employeur, en vue de comprendre les différences n'est qu'une façon pour les organisations de commencer à orienter les discussions concernant le rendement.

Mme Jennie Edgecombe, PDG de YMCA-YWCA du Grand Victoria, dit constater dans son organisation et dans la collectivité que la nouvelle génération recherche plus de liberté et de souplesse. Même si cela va très bien au travail, les employés quittent l'organisation pour partir en voyage ou pour expérimenter quelque chose de tout à fait nouveau. Un grand nombre de jeunes retardent leur installation et l'achat d'une maison, ce qui les éloigne du cheminement traditionnel de carrière : « Si je fais cela, je pourrai devenir gestionnaire l'an prochain. » En comprenant comment engager pour une certaine période du personnel plus jeune, sachant qu'il pourrait revenir, il est possible d'élaborer des modèles de gestion du rendement.

## **Une rémunération au rendement**

Un plus grand nombre d'organisations commencent à penser qu'il est acceptable d'offrir une rémunération au rendement, et on discute davantage dans le secteur sur la manière de mettre en œuvre cette approche. C'est un changement de la perception selon laquelle une telle pratique va à l'encontre de la façon dont fonctionnent les organisations communautaires.

L'expérience des modèles de rémunération au rendement et l'étude de la documentation sur les stratégies de rémunération conduisent certaines organisations à trouver des façons différentes d'offrir une augmentation de salaire au mérite. En examinant les fonctions d'une organisation dans son ensemble, on commence à dire que « le rendement se rapporte à toute l'organisation » plutôt qu'à la façon dont performe un seul individu.

Des organisations ont remarqué que le fait d'offrir une rémunération au rendement peut certes assurer l'exécution du travail, mais pas nécessairement d'une manière qui contribue de façon durable à l'organisation ou qui respecte ses valeurs organisationnelles. Ces organisations offrent des primes au mérite lorsque c'est toute l'organisation, et non l'individu, qui dépasse ses objectifs. On croit qu'on motive ainsi les employés à offrir un bon rendement, au lieu de les inciter à découvrir comment ils peuvent retirer le maximum du système.

### Conseils des pairs du secteur

Lors des échanges avec les pairs du secteur, quelques conseils ont été réitérés pour la mise en œuvre de systèmes fructueux de gestion du rendement :

- Bannissez la pensée que « ce travail doit être fait, c'est pourquoi on le fait », et essayez de comprendre comment votre organisation profitera de votre système de gestion du rendement
- Pour un système durable et fructueux, vous devez y mettre le temps, et non pas le rayer de votre liste de priorités
- Créez une politique de porte ouverte qui nourrit la confiance, surtout dans les plus petites organisations. La gestion du rendement pourra ainsi s'effectuer de façon continue et l'on y pensera constamment
- Engagez-vous à assurer un suivi pour les sources de préoccupation qui ont été soulevées. Ce faisant, vous témoignez que vous vous investissez à l'égard d'un employé, votre personnel sera plus engagé, et vos employés viendront vous consulter s'ils ont un problème
- Souvenez-vous que la gestion du rendement ne consiste pas seulement à évaluer les progrès, mais aussi à motiver le personnel.
- Explorez différents modèles afin de trouver celui qui convient le mieux à votre organisation

## MERCI AUX LEADERS ET PAIRS DU SECTEUR QUI ONT CONTRIBUÉ À CET ARTICLE :

Leslie Allan, directrice des programmes, Early Intervention, St-Jean

Sharon Amirault, directrice générale, First Steps Housing Inc.

Dev Aujla, directeur général et fondateur, DreamNow

Silvia Borsic, directrice générale, Family Resource Centre

Diana Carter, directrice générale, Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance

Owen Charters, directeur général, CanaDon, et membre du C.A. du Conseil RH

Darcelle Cottons, directrice, UBC Child Care Services

Jennie Edgecombe, PDG, YMCA-YWCA du Grand Victoria

Anne Gloger, directrice, East Scarborough Storefront

Scott Haldane, président et PDG, YMCA Canada

Don McCreesh, consultant RH et président d'Imagine Canada

Debbie McInnis, directrice générale, Centraide de la région du Grand Moncton

Vic Murray, professeur émérite de l'École Schulich des hautes études commerciales, et professeur à l'École d'administration publique de l'Université de Victoria

## Est-ce que votre système fonctionne?

Pour un test rapide du système de gestion du rendement de votre organisation, M. McCreesh suggère de réfléchir à trois questions très simples :

- Est-ce que les gens savent quoi faire? Si oui, est-ce que ce qu'ils font est en accord avec la mission, le but et la stratégie d'ensemble de votre organisation?
- Savent-ils dans quelle mesure ils font bien leur travail? (Volet évaluation)
- Que puis-je faire pour fournir à cet employé ce dont il a besoin? (Volet développement)

## Perspectives d'avenir

Dans le secteur communautaire, on est de plus en plus conscient que beaucoup d'organisations ne réussissent pas à mettre en œuvre des processus de gestion du rendement. En outre, les bailleurs de fonds exercent plus de pressions afin qu'on démontre des résultats mesurables. Cette sensibilisation et ces pressions servent de catalyseur pour inciter un plus grand nombre d'organisations à apprendre en quoi consiste une bonne gestion du rendement.

Alors qu'un nombre grandissant d'organisations communautaires échangent au sujet de la gestion du rendement, la disponibilité de l'information à ce sujet est un thème récurrent. Beaucoup cherchent un « rassembleur pour le partage des connaissances et la discussion », un endroit où l'on trouve une information applicable aux organisations communautaires et où l'on évalue les différentes approches pour la gestion du rendement.

Pour en savoir davantage au sujet de la gestion du rendement, consultez cette section d'infoRH : [La rétention de personnel](#).